

NASKAH PUBLIKASI

ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN

BALANCE SCORECARD

(Studi Kasus PDAM TirtaDharmaKabupaten Klaten)



Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Surakarta

Oleh:
CAHYO UTOMO ADI
B 200 090 282

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2015

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertandatangan di bawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul :
ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten)

Yang ditulis oleh:

CAHYO UTOMO ADI

B 200 090 282

Penandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, 3 Oktober 2014

Pembimbing



(Drs. Yuli Tri Cahyono, SH, MM, Ak)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, SE, M.Si)

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis penelitian yang dipakai adalah diskriptif dengan obyek penelitian di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yaitu laporan keuangan dan data administrasi PDAM tahun 2011-2013 serta data BPPSPAM publikasi tahun 2011-2013. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan PDAM “cukup” yaitu dengan rata-rata sebesar 0,975. Kinerja perspektif pelanggan PDAM “cukup” yaitu dengan rata-rata sebesar 0,883. Kinerja perspektif bisnis internal “baik” yaitu dengan rata-rata sebesar 1,342. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran “buruk” yaitu dengan rata-rata sebesar 1,570. Sehingga kinerja PDAM secara keseluruhan rata-rata dari tahun 2011-2013 menggunakan *Balance Scorecard* dikatakan “baik” yaitu sebesar 3,72. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif. Kesimpulan yang diambil dari kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten berarti PDAM mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman serta mengoperasikan instalasi secara efisien dalam memberikan suatu pelayanan yang prima kepada pelanggan maupun kontribusi untuk PAD Kabupaten Klaten.

Kata kunci: *sektor publik, kinerja, balance scorecard, PDAM*

A. Pendahuluan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana, serta distribusi air bersih. Tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah.

Untuk dapat menjamin PDAM berlangsung dengan baik, maka manajemen perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, tetapi perlu juga dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan, dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Balance Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja, maka fokus perhatian perusahaan akan ditunjukkan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal. Oleh karena itu *Balance Scorecard* bisa digunakan dalam penilaian kinerja PDAM dengan memperhatikan empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian dengan menggunakan *Balance Scorecard* lebih kompleks dan

rinci dalam menilai aspek finansial dan non finansial, sehingga dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen organisasi.

Balance Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 2000:22). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini:

1. Perspektif keuangan (*Share holder*– pemegang saham)

Untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?

2. Perspektif pelanggan (*Customer*)

Bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?

3. Perspektif bisnis internal (*Internal Business Process*)

Untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul “Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten).”

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimanakah kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten dengan menggunakan Metode *Balance Scorecard*.

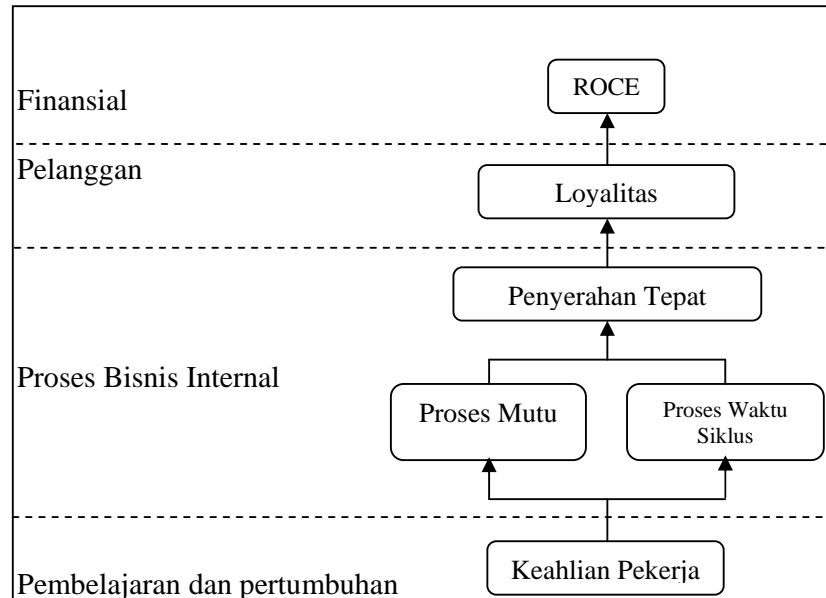
C. Kerangka Pemikiran

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian, karena organisasi dapat menetapkan *reward* dan *punishment* (Mardiasmo, 2002:121). Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu: 1) Membantu memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran unit kerja sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. 2) Digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. 3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000:9), yaitu sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi pada aspek finansial (keuangan) dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non-finansial. *Balance Scorecard* terdiri dari kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja

untuk empat perspektif berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pola pemikiran yang mendasari *Balance Scorecard* diilustrasikan dalam gambar 1.



Gamnbar 1. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

D. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan dipakai adalah metode deskriptif. Objek penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Dharma Kabupaten Klaten. Jenis data adalah data sekunder yang berasal dari Laporan Keuangan tahun 2011-2013 dan data administrasi PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten serta data BPPSPAM publikasi 2011-2013. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard*:

1. Perspektif Keuangan. menggunakan rasio rentabilitas (*ROE* dan Rasio Operasi), rasio likuiditas (Rasio Kas dan Efektivitas Penagihan), dan rasio

solvabilitas. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{a. } ROE &= \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Jumlah ekuitas}} \times 100 \% \\
 \text{b. Rasio Operasi} &= \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100 \% \\
 \text{c. Rasio Kas} &= \frac{\text{Kas + Setara Kas}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \% \\
 \text{d. Efektivitas Penagihan} &= \frac{\text{Jml Penerimaan Rekening Air}}{\text{Jumlah Rekening Air}} \times 100 \% \\
 \text{e. Rasio Solvabilitas} &= \frac{\text{Jumlah Aktiva}}{\text{Jumlah Hutang}} \times 100 \%
 \end{aligned}$$

2. Perspektif Pelanggan. rumus yang dipakai untuk perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{a. Cakupan Pelayanan} &= \frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk}} \times 100 \% \\
 \text{b. Pertumbuhan Pelanggan} &= \frac{\text{Jumlah pelanggan (tahun ini-tahun lalu)}}{\text{Jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100 \% \\
 \text{c. Tingkat Penyelesaian Aduan} &= \frac{\text{Jumlah aduan terlayani}}{\text{Jumlah aduan}} \times 100 \% \\
 \text{d. Kualitas Air Pelanggan} &= \frac{\text{Jumlah uji kualitas air memenuhi syarat}}{\text{Jumlah air yang diuji}} \times 100 \% \\
 \text{e. Konsumsi Air Domestik} &= \frac{\text{Jumlah air terjual pelanggan domestik}}{\text{Jumlah pelanggan domestik}} \times 100 \%
 \end{aligned}$$

3. Perspektif Bisnis Internal. Rumus yang digunakan untuk perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{a. Jam Layanan Operasi/hari} &= \frac{\text{Waktu distribusi air ke pelanggan dalam 1 tahun}}{\text{Hari}} \times 100 \% \\
 \text{b. Efisiensi Produksi} &= \frac{\text{Kapasitas yang dimanfaatkan}}{\text{Jumlah kapasitas terpasang}} \times 100 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{c. Tingkat Kehilangan Air} &= \frac{\text{Jumlah distribusi air – air terjual}}{\text{Jumlah distribusi air}} \times 100 \% \\
 \text{d. Tekanan Sambungan Pelanggan} &= \frac{\text{Jml pelanggan terlayani dengan tekanan > 1 bar}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100 \% \\
 \text{e. Penggantian Meter Air} &= \frac{\text{Jumlah meter air yang diganti selama setahun}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100 \%
 \end{aligned}$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Rumus yang digunakan

untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{a. Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \% \\
 \text{b. Rasio Diklat Pegawai} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai Ikut Diklat}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100 \% \\
 \text{c. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai} &= \frac{\text{Jumlah Biaya Diklat}}{\text{Jumlah Biaya Pegawai}} \times 100 \%
 \end{aligned}$$

Pengujian data dilakukan dengan pendekatan komparatif, yaitu membandingkan antara pengukuran kinerja setiap tahunnya dengan pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balance Scorecard*. Kinerja PDAM secara keseluruhan diketahui dengan cara menjumlahkan seluruh rasio perspektif *Balanced Scorecard* yang sebelumnya telah diberi bobot nilai tertentu. Perhitungan presentase dan bobot masing-masing rasio tersebut menurut Penilaian Kesehatan yang dilakukan oleh BPPSPAM.

E. Hasil Penelitian

Hasil dan nilai dari rasio masing-masing perspektif *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

TABEL IV.1
HASIL UJI KINERJA KESELURUHAN PDAM TIRTA DHARMA
KABUPATEN KLATEN

Rasio	2011		2012		2013		Nilai Rata-rata
	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	
Perspektif Keuangan:							
<i>Return On Equity (ROE)</i>	3	0,165	3	0,165	3	0,165	3
Rasio Operasi	2	0,110	2	0,110	2	0,110	2
Rasio Kas	5	0,275	5	0,275	5	0,275	5
Efektivitas Penagihan	5	0,275	5	0,275	5	0,275	5
Rasio Solvabilitas	5	0,150	5	0,150	5	0,150	5
Kinerja		0,975		0,975		0,975	0,975
Perspektif Pelanggan:							
Cakupan Pelayanan	2	0,100	3	0,150	3	0,150	2,67
Pertumbuhan Pelanggan	3	0,150	2	0,100	3	0,150	2,67
Tingkat Penyelesaian Aduan	5	0,125	5	0,125	5	0,125	5
Kualitas Air Pelanggan	5	0,375	5	0,375	5	0,375	5
Konsumsi Air Domestik	3	0,150	2	0,100	2	0,100	2,34
Kinerja		0,900		0,850		0,900	0,883
Perspektif Bisnis Internal:							
Efisiensi Produksi	3	0,210	2	0,140	2	0,140	2,34
Tingkat Kehilangan Air	4	0,280	4	0,280	4	0,280	4
Jam Operasi Layanan/Hari	5	0,400	5	0,400	5	0,400	5
Tekanan Sambungan Pelanggan	5	0,325	5	0,325	5	0,325	5
Penggantian Meter Air	2	0,130	3	0,195	3	0,195	2,67
Kinerja		1,345		1,340		1,340	1,342
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran:							
Rasio Jml Pegawai/1000 Plg	5	0,350	5	0,350	5	0,350	5
Rasio Diklat Pegawai	3	0,120	2	0,080	2	0,080	2,34
Rasio Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	2	0,080	2	0,080	2	0,080	1,67
Kinerja		0,550		0,510		0,510	1,570
Total Kinerja		3,77		3,67		3,72	3,72

Sumber: Data diolah penulis, 2014.

Dari kinerja Perspektif Pelanggan PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten tahun 2011-2013 dikatakan cukup, yaitu dengan rata-rata sebesar 0,883. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM dalam melayani pelanggan masih belum optimal.

1. Kinerja Perspektif Bisnis Internal PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten tahun

2011-2013 dikatakan baik, yaitu dengan rata-rata sebesar 1,342. Artinya PDAM efektif dan efisien dalam melakukan proses internal.

2. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten tahun 2011-2013 untuk Rasio Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai mempunyai kinerja yang buruk, yaitu dengan rata-rata kinerja sebesar 1,570. Dalam hal ini kepedulian PDAM untuk meningkatkan kompetensi pegawai kurang. PDAM harus meningkatkan program kompetensi Pegawai yaitu dengan mengikutsertakan pegawai untuk diklat dan membiayai diklat tersebut. Untuk kepedulian PDAM dapat dijadikan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dalam hal pelayanan kepada masyarakat dan juga kepada perusahaan. Namun secara keseluruhan kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dikatakan cukup, yaitu dengan rata-rata sebesar 3,72. Hal ini menunjukkan PDAM belum optimal dalam memperhatikan pegawainya. PDAM harus meningkatkan kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil.

Hasil uji kinerja keseluruhan perspektif dapat dievaluasi bahwa kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten tahun 2011-2013 yaitu skor sebesar 3,77 untuk tahun 2011, 3,67 untuk tahun 2012, dan 3,72 untuk tahun 2013 sehingga mempunyai rata-rata 3,72. Hal tersebut menunjukkan bahwa PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten telah menunjukkan kinerjanya yang baik dilihat dari keempat perspektif *Balance Scorecard* setiap tahunnya. Dari penilaian kinerja tersebut berarti PDAM mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman sehingga dikatakan PDAM yang sehat. PDAM juga mampu mengoperasikan instalasi secara efisien dan efektif serta memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara tepat

kualitas, kuantitas dan kontinuitas maupun mewujudkan tingkat pendapatan perusahaan dan kontribusi untuk PAD Kabupaten Klaten. Sehingga Visi dan Misi PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten dapat tercapai.

F. Simpulan

Simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil Pengukuran untuk Perspektif Keuangan, yaitu *ROE* menunjukkan nilai sebesar 3, Rasio Operasi menunjukkan nilai sebesar 2, Rasio Kas menunjukkan nilai sebesar 5, Efektivitas Penagihan menunjukkan nilai sebesar 5, dan Rasio Solvabilitas menunjukkan nilai sebesar 5. Hal ini menunjukkan adanya tingkat kinerja perusahaan yang cukup dengan nilai rata-rata sebesar 0,975.
2. Hasil pengukuran untuk Perspektif Pelanggan, yaitu Cakupan Pelayanan menunjukkan nilai sebesar 2,67, Pertumbuhan Pelanggan menunjukkan nilai sebesar 2,67, Kualitas Air Pelanggan menunjukkan nilai sebesar 5, Tingkat Penyelesaian Aduan sebesar menunjukkan nilai 5, dan Konsumsi Air Domestik menunjukkan nilai sebesar 2,34. Hal ini menunjukkan adanya tingkat kinerja perusahaan yang cukup dengan nilai rata-rata sebesar 0,883.
3. Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal, yaitu Efisiensi Produksi menunjukkan nilai sebesar 2,34, Tingkat Kehilangan Air menunjukkan nilai sebesar 4, Jam Operasi Layanan/Hari menunjukkan nilai sebesar 5, Tekanan Sambungan Pelanggan menunjukkan nilai sebesar 5, dan Penggantian Meter Air menunjukkan nilai sebesar 2,67. Hal ini menunjukkan adanya tingkat kinerja perusahaan yang baik dengan nilai rata-rata sebesar 1,342.
4. Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran secara keseluruhan, yaitu Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan menunjukkan nilai sebesar 5, Rasio

Diklat Pegawai menunjukkan nilai sebesar 2,34, dan Rasio Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai menunjukkan nilai sebesar 2. Hal ini menunjukkan adanya tingkat kinerja perusahaan yang cukup dengan nilai rata-rata sebesar 1,570.

5. Hasil Pengukuran Perspektif *Balance Scorecard* secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik dari tahun 2011-2013 dengan nilai rata-rata 3,72. Sehingga PDAM mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman, mengoperasikan instalasi secara efisien dan efektif serta memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara tepat kualitas, kuantitas, dan kontinuitas maupun mewujudkan tingkat pendapatan perusahaan dan kontribusi untuk PAD Kabupaten Klaten.

Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi:

1. Pengukuran variable dalam penelitian ini dengan teknik wawancara, sehingga sangat dimungkinkan terjadi ketidakjujuran pada responden dalam menjawab pertanyaan.
2. Periode penelitian yang pendek yaitu selama tiga tahun laporan keuangan perusahaan, sehingga penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan.

Saran yang diberikan adalah:

1. Pengukuran variable sebaiknya selain dengan menggunakan wawancara, perlu diperkuat dengan dokumentasi, sehingga data yang diperoleh dari responden akan lebih valid
2. Penelitian selanjutnya bisa memperpanjang periode penelitian menjadi empat tahun atau lima tahun, agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fuad, Muhammad. 2010. "Penilaian Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Area Pelayanan Kota Batu". *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Th 15, No. 1.
- Mulyadi. 2001. "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen". Jakarta : Salemba empat.
- Indriantoro dan Supomo. 1999. "Metodologi Penelitian Bisnis". Yogyakarta : BPFE.
- Hanafi dan Halim. 2009. "Analisis Laporan Keuangan". Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Kaplan dan Norton. 2000. "*Balance Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi". Jakarta : Erlangga.
- Mahsun, Mohammad. 2006. "Pengukuran Kinerja Sektor Publik". Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Mahmudi. 2007. "Manajemen Kinerja Sektor Publik". Edisi revisi. Yogyakarta : UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002."Akuntansi sektor publik".Yogyakarta : Andi
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.